

Universidad del Salvador

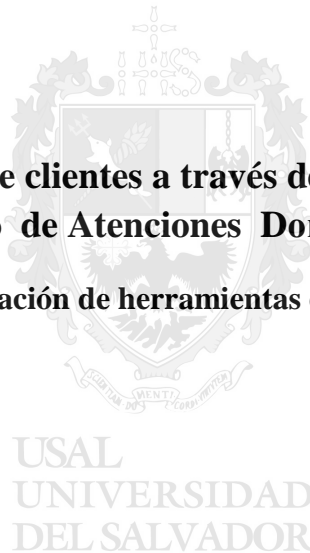
Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Trabajo Final de Maestría

**“Ampliación de la cartera de clientes a través de la mejora de la gestión del
Grupo Directivo de Atenciones Domiciliarias SRL”**

Propuesta basada en la aplicación de herramientas del Coaching Organizacional



Autora: Silvia Cavallaro

Tutor: Lic. David Feinmann (MBA)

IX Cohorte

2016

Índice

Índice	2
Resumen	6
Summary	8
Ampliación de la cartera de clientes a través de la mejora de la gestión del	
Grupo Directivo de Atenciones Domiciliarias SRL	10
Actividad de la Organización.....	10
Historia.....	10
Relevamiento y capacidades al inicio de la intervención.....	11
Estructura Organizacional.....	11
Departamento Médico y Departamento de Cobranzas	13
Departamento de Personal	14
Departamento de Armado de las Liquidaciones a Cobrar a los Clientes.....	14
Departamento de Cargas y Control de Liquidaciones a Cobrar.....	14
Planteamiento del Problema	19
Objetivos	20
Objetivo general.....	20
Objetivos particulares.....	20
Preguntas de investigación.....	21
Justificación	21
Viabilidad de la investigación.....	22
Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema	23
Aportes de la investigación	23
Limitaciones del estudio	24
Diagnóstico	24

Modelo de cambio cultural	25
Modelo de las dimensiones de las culturas organizacionales (Hofstede, 1991)	28
Modelo del rol laboral.....	30
Rol Actual.	30
Rol deseado.	31
Aprendizaje organizacional.....	32
Visión compartida.	32
Aprendizaje en equipo.	32
Modelos mentales:	33
Dominio personal.....	34
Pensamiento sistémico.....	34
Empresa emergente	34
Empresa tradicional.....	34
Modelo de liderazgo.....	36
Rutinas defensivas.....	38
Comunicación	40
Escucha.	40
El sentido del cambio.....	40
Conclusiones preliminares de la etapa de diagnóstico	41
Marco Teórico	42
Modelo de cambio cultural	42
Modelos de cultura organizacional	44
Elementos y dimensiones de la cultura organizacional (Hofstede, 1973).	44
Modelo de rol laboral.....	45
Aprendizaje organizacional.....	49

La empresa emergente	51
Modelo de liderazgo.....	52
El líder visionario.....	53
El líder coach.	54
El estilo afiliativo.....	54
El estilo democrático.....	55
El líder timonel.....	55
El líder autoritario.	56
Barreras defensivas	56
Teorías de la acción.....	57
Agendas ocultas.	58
Escondiendo las situaciones amenazantes o embarazosas.	58
“Salvar la cara”.	59
El fenómeno del callar.	59
Competencias Lingüísticas	60
Comunicación	62
Escucha.	64
El Sentido del Cambio	66
Metodología y Diseño de la Intervención	69
Metodología	69
Diseño de la estrategia y plan de acción	75
Estrategia.....	75
Plan de acción.	77
Desarrollo de la intervención	83
Jornada del Desarrollo del Grupo Humano de la Organización	83

Conversaciones individuales de Coaching Organizacional con la Directora Médica	84
Conversaciones de coaching individuales con el resto del Grupo Directivo de la organización.	84
Entrevista de cierre con el Grupo Directivo.....	85
Entrevista final de cierre con la Directora Médica	87
Reunión de cierre con todo el grupo humano de la organización	88
Preparación y Análisis de Datos	90
Objetivo particular número 1:	90
Objetivo particular número 2.	92
Objetivo particular número 3	94
Objetivo particular número 4	96
Reflexiones sobre el cumplimiento del objetivo general y objetivos particulares	97
Efectos Directos Alcanzados	103
Conclusiones y Recomendaciones.....	106
Descripción de aprendizajes en primera persona	107
Índice de Tablas y Figuras	110
Tablas	110
Figuras.....	110
Referencias.....	112
Anexos	114

Resumen

El presente trabajo final de Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador plasma la integración y aplicación de los conocimientos para facilitación de un proceso de transformación en la organización seleccionada.

El lugar elegido para la investigación fue una organización perteneciente al rubro salud que brinda servicios de atención médica programada a domicilio.

Del relevamiento inicial surgió que desde su constitución la organización tenía un principal y único cliente. El Grupo Directivo consideraba que la organización no podía depender de un único cliente, ya que si sufriera la pérdida del mismo se verían afectados económica y financieramente.

La intervención tuvo como objetivo mejorar la gestión del Grupo Directivo de Atenciones Domiciliarias S.R.L. para impulsar la ampliación de la cartera de clientes, dado que fue considerada como el factor principal para el crecimiento y sustentabilidad de la organización. La misma tuvo una duración de quince meses.

Se realizó un diagnóstico mediante técnicas tales como observación participante, entrevistas y revisión de documentación aportada por la organización. Se adoptó como metodología una investigación mixta, aplicada junto con el método de investigación-acción que implica una continua reflexión en la acción y retroalimentación de los resultados parciales obtenidos en el diagnóstico, estrategia y el plan de acción.

La implementación consistió en la realización de talleres y sesiones de coaching destinados a ampliar las posibilidades de acción de la Directora Médica con sus socios y que favorezcan relaciones laborales más productivas para el crecimiento de la organización.

El resultado de esta intervención fue una mejora en la gestión del Grupo Directivo, evidenciada en una comunicación fluida, y en el aumento de la confianza en cada integrante.

La aplicación de las distinciones y herramientas incentivaron al Grupo Directivo para

comenzar a trabajar en equipo, abriendo nuevas posibilidades para generar acciones y obtener los resultados que deseen.

La disciplina del Coaching y Cambio Organizacional contribuyó con el desarrollo de las habilidades necesarias para lograr mayor efectividad tanto individual como grupal.

Palabras claves: Coaching Organizacional, gestión, efectividad, comunicación, motivación.



Summary

This final paper for the Masters in Coaching and Organizational Change at the University of Salvador reflects the integration and application of knowledge to facilitate a process of transformation in the selected organization.

The site chosen for the research was an organization providing home scheduled health care services.

The initial survey proved that the organization had only one customer from its inception. The Steering Group considered that the organization could not depend on a single customer because, should they lose this customer, they would be economically and financially affected.

The intervention aimed to improve the management of the Steering Group of Atenciones Domiciliarias S.R.L. in order to expand its customer base, since it was considered the main factor for the growth and sustainability of the organization. Intervention took fifteen months. A diagnosis was made applying techniques such as participant observation, interviews and review of documentation provided by the organization. A mixed research methodology was adopted and applied together with the action-research method which involves continuous reflection on action and feedback of the partial results obtained in the diagnosis, strategy and action plan.

The implementation consisted of workshops and coaching sessions designed to expand the scope of action of the Medical Director with its partners and to encourage more productive labor relations for the growth of the organization.

The result of this intervention was an improvement in the management of the Steering Group, evidenced by fluid communication, and an increased confidence in each member. The application of the distinctions and tools encouraged the Steering Group to begin to work together, opening up new possibilities to generate action and get the results wanted.

The discipline of Coaching and Organizational Change contributed to the development of the necessary measures to achieve greater effectiveness both at an individual and group level.

Keywords: Organizational Coaching, management, effectiveness, communication, motivation.



Ampliación de la cartera de clientes a través de la mejora de la gestión del Grupo Directivo de Atenciones Domiciliarias SRL

La organización en la cual se basó el presente Trabajo final de la Maestría es una empresa de salud. Con el fin de reguardar su confidencialidad en lo relativo a este proceso, de aquí en adelante se la denominará Atenciones Domiciliarias SRL.

Actividad de la Organización

Al momento de la intervención, Atenciones Domiciliarias SRL contaba con cuatro años de antigüedad en el mercado, brindando diferentes servicios de atención médica programada a domicilio, especialmente aquellos que demandan tiempos de cuidados y rehabilitación.

La intención declarada por la organización es la de ofrecer al paciente una recuperación en la tranquilidad de su hogar, acompañado por su familia y bajo el control de profesionales altamente calificados.

Historia

La empresa fue fundada en diciembre de 2009 por una médica fisiatra especialista en rehabilitación, de ahora en adelante “la Dra.”.

Durante muchos años la Dra. se desempeñó en ALPI (Asociación para la Lucha Contra la Parálisis Infantil) como coordinadora del sector de rehabilitación y, además, manejando el sector de pacientes a domicilio.

La asociación ALPI hacía tiempo que tenía problemas financieros, motivo por el cual la Dra. comienza a pensar en la forma de desvincularse de dicha institución.

ALPI tenía un paciente muy delicado, que demandaba insumos muy costosos, lo que llevó a una situación económica de no poder sostenerlo. Debido a esta situación es que se decide pasarlo a una empresa dedicada a atenciones domiciliarias (Terapias Domiciliarias S.R.L.), que hasta ese momento su actividad era la provisión de home care (alquiler y venta

de equipamiento médico domiciliario). Es a partir del ingreso de este paciente que esta empresa comienza a interesarse en la internación domiciliaria como una actividad más y comienza a generar contratos con diversas obras sociales, por lo que logra gran magnitud de pacientes.

La empresa Terapias Domiciliarias S.R.L. les derivaba pacientes a la Doctora para coordinar la atención a domicilio; y de a poco ésta última comienza a manejar 300 pacientes. Para conducir la coordinación de pacientes y profesionales era necesario constituir una empresa, tomar personal para manejar en forma más cuidada la atención de los pacientes y contratar profesionales que cumplieran las funciones domiciliarias.

En diciembre de 2009, la Dra. decide constituir una sociedad y les propone a sus hijos y a su colaboradora que integren la misma. La Dra. es la socia mayoritaria; el resto del capital social se integra en iguales porcentajes entre sus hijos y su colaboradora.

Relevamiento y capacidades al inicio de la intervención

Del relevamiento inicial surge que la organización tenía un principal y único cliente, Terapias Domiciliarias S.R.L., el cual mantienen desde la constitución de la sociedad, les derivan pacientes de PAMI y de DOSUBA (Dirección de Obra Social de la Universidad de Buenos Aires). Sus principales proveedores son: médicos, kinesiólogos, terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos y cinco empresas de remises.

Estructura Organizacional

La dirección actual de la organización está a cargo de la Directora Médica, quien cumple funciones en el Departamento Médico y en el Departamento de Cobranzas. El resto de los socios distribuyen sus funciones en 3 departamentos identificados con las siguientes denominaciones:

- ✓ Responsable de Personal
- ✓ Responsable de Liquidaciones de Cobranzas

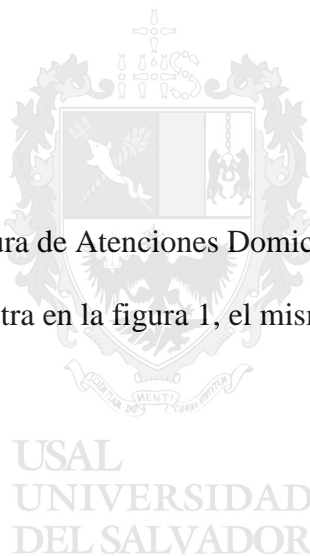
✓ Responsable de Carga y Control de Liquidaciones a Clientes

En la sede social, sita en la CABA, hay personas que cumplen funciones administrativas y técnicas. Todos son personas jóvenes y realizan turnos de media jornada, ya que la mayoría son estudiantes universitarios. De los registros de personal surge que un porcentaje alto (70%) ingresó cuando se constituyó la sociedad. No ha habido reclutamientos, lo cual pone en evidencia que la sociedad no tuvo un crecimiento exponencial de su actividad empresarial.

Acompañan la tarea diaria 10 médicos de distintas especialidades y otros profesionales distribuidos de la siguiente forma:

- ✓ 47 kinesiólogos
- ✓ 38 terapistas ocupacionales
- ✓ 11 fonoaudiólogos

Para interpretar la estructura de Atenciones Domiciliarias SRL, la investigadora diseñó el organigrama que se muestra en la figura 1, el mismo fue validado con la Directora Médica.



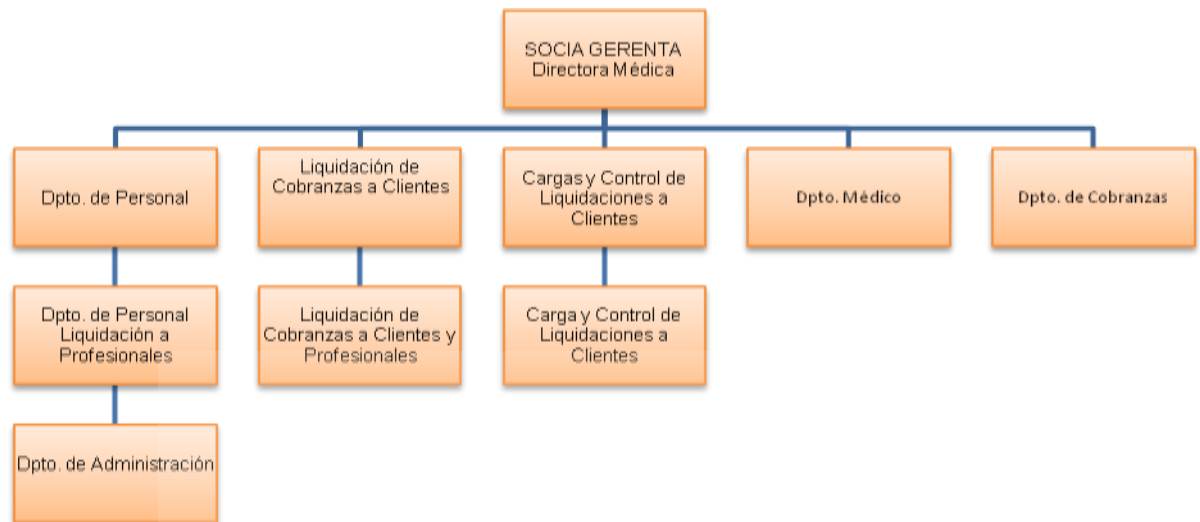


Figura 1. Organigrama de la organización a abril de 2013

En el organigrama de la figura 1 se definieron 5 departamentos funcionales:

- ✓ Departamento Médico
- ✓ Departamento de Cobranzas
- ✓ Departamento de Personal
- ✓ Liquidación de Cobranzas a clientes
- ✓ Cargas y Control de Liquidaciones a Clientes

A continuación detallamos las funciones de los departamentos-

Departamento Médico y Departamento de Cobranzas

La Directora Médica de la empresa está a cargo directamente del Departamento Médico y de la cobranza a clientes. En este departamento colaboran con ella en el ingreso de los pacientes recibidos de su único cliente 2 médicos que, de acuerdo con la epicrisis (historia clínica) con la que ingresan los pacientes, evalúan si aceptan o rechazan la prestación del servicio. También colabora para la evaluación una prestadora de servicios de enfermería.

La aceptación o rechazo del paciente puede deberse a diversos motivos:

- ✓ Porque vive en una zona no favorable

- ✓ La distancia del domicilio, porque la organización no tiene profesionales que trabajan en esa zona.
- ✓ Porque el servicio ofrecido no cumple con los requisitos que solicita la familia (en algunos casos la familia espera un determinado servicio que la organización no está dando).

Si reúne los requisitos, se hace el ingreso y se entrega la historia clínica al Departamento de Administración para derivarlo al profesional médico que está a cargo de la zona de residencia del paciente.

Departamento de Personal

Está a cargo de este departamento la responsable de RRHH. Las tareas son el control del ingreso, ausencias, permisos al personal, envío de la documentación al contador para la posterior liquidación de las remuneraciones a pagar. Armado y seguimiento de las carpetas de antecedentes presentadas ante diversos organismos para captación de potenciales clientes.

Otra de las funciones del departamento es trabajar en forma conjunta con el Departamento de Liquidación de Cobranzas a Clientes. Colaboran en el departamento 4 personas que desarrollan las siguientes tareas: secretaría, liquidaciones de cobranzas, recorrido de los médicos e informes a Terapias Domiciliarias S.R.L. de las novedades del mes (altas, bajas, modificaciones de internaciones y externaciones de los pacientes).

Departamento de Armado de las Liquidaciones a Cobrar a los Clientes

Está a cargo del departamento el responsable de las liquidaciones de cobranzas, trabaja en forma conjunta con la responsable de RRHH.

Departamento de Cargas y Control de Liquidaciones a Cobrar

A cargo del departamento se encuentra el responsable de carga y control de liquidaciones a cobrar. En la tabla 1 se define la distribución de todo el personal por antigüedad, edad, y formación educativa.

Tabla 1. *Distribución de la edad, puesto, antigüedad y formación del personal (Datos a abril de 2013)*

Departamentos	Antigüedad del personal en años (incluido socios)	Edad	Formación Educativa
Directora Médica-Socia Gerente	6	56	Universitaria
Recursos Humanos-Socia	4	51	Escuela Secundaria
Liquidación cobranzas –Socio	4	30	Universitario (curso)
Carga y control liquidaciones-Socio	4	25	Universitario
Liquidación profesionales	4	22	Universitario (curso)
Liquidación profesionales	4	29	Escuela Secundaria
Liquidación profesionales	4	20	Universitario (curso)
Administración	4	20	Universitario (curso)
Liquidación cobranzas	4	54	Escuela Secundaria
Carga y control liquidaciones	3	25	Universitario (curso)
Departamento Médico	0,25	28	Universitario (curso)
Departamento Médico	3	25	Universitario (curso)

Sobre la base de la manifestación verbal de la Directora Médica y citados en su página web, la visión, misión y valores de la organización eran los siguientes:

- ✓ Visión: posicionarnos como empresa de enfermería líder en el servicio de atención domiciliaria, ofreciendo servicios distinguidos que permitan la recuperación de nuestros pacientes.
- ✓ Misión: somos una empresa dedicada a los servicios de enfermería. Potenciamos la recuperación del paciente en la tranquilidad de su hogar, acompañado de su familia, brindando cuidados profesionales altamente calificados.
- ✓ Valores: ética profesional, honestidad, contención, confiabilidad con los pacientes, compromiso y respeto.

La Directora Médica declaró que la visión del Grupo Directivo es lograr un crecimiento y sustentabilidad a partir de la ampliación de la cartera de clientes. Considera que la organización no puede depender de un único cliente. Por ende, si sufriera la pérdida del mismo se verían afectados económica y financieramente. Asimismo expresó que la

organización tiene capacidad para manejar un volumen mayor de clientes, en tanto posee personal y profesionales capacitados para que este proyecto sea viable.

Hoy, con 4 años de antigüedad en el mercado de salud, la Directora Médica reconoció que es una empresa con sólidos conocimientos sobre pacientes con necesidad de cuidados especiales, aunque manifestó que no constituyen un buen equipo de trabajo con sus socios, lo cual atribuyó que les faltaba afianzar la comunicación para la toma de decisiones. Así, identificó las siguientes deficiencias:

- ✓ Existen buenas relaciones entre el Grupo Directivo de la organización, pero no todos tienen la misma visión del negocio.
- ✓ Espera mayor proactividad por parte de sus socios.
- ✓ Todos son conscientes de que necesitan ampliar la cartera de clientes, pero no existe una estrategia común a implementar para avanzar en las gestiones.

Sobre la base de toda la información recolectada, la investigadora interpreta a los siguientes elementos, como factores claves del estado actual de la organización antes de la intervención:

- ✓ Foco: el cliente. Todo el foco parece estar puesto en el único cliente para cubrir las necesidades de los cuidados de los pacientes.
- ✓ Valores destacados: compromiso y confiabilidad con los pacientes. Relaciones laborales respaldadas por la confianza y el respeto.
- ✓ Preocupación por la búsqueda de nuevos clientes.
- ✓ Necesidad de desarrollar una visión de futuro compartido del Grupo Directivo para generar nuevos clientes o para otros nuevos proyectos.
- ✓ Necesidad de afianzar la comunicación entre el Grupo Directivo de la organización para la toma de decisiones.